



MESTRADO

CONTABILIDADE FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

*DETERMINANTES DA PERFORMANCE FINANCEIRA DOS
HOTÉIS NA REGIÃO DO ALGARVE*

IROMISA SEMEDO VARELA

OUTUBRO – 2016

MESTRADO EM
CONTABILIDADE FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

*DETERMINANTES DA PERFORMANCE FINANCEIRA DOS
HOTÉIS NA REGIÃO DO ALGARVE*

IROMISA SEMEDO VARELA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA INÊS MARIA GALVÃO TELES FERREIRA DA FONSECA

OUTUBRO - 2016

Resumo

Este estudo analisa a influência da categoria, tamanho, filiação em cadeia e segmentação de mercado na *performance* financeira dos hotéis. A amostra é composta por 115 hotéis de 2 a 5 estrelas localizados na região do Algarve para o período de 2010 a 2014. Para este estudo foram utilizados indicadores de *performance* financeira específicos da indústria hoteleira, nomeadamente a receita por quarto (Revpar), a taxa de ocupação (TO), e outras medidas de *performance* como a rendibilidade do capital próprio (RCP) e a rendibilidade das vendas (RV). Os resultados sugerem que os hotéis de categoria superior tem maior dimensão e normalmente pertencem a uma cadeia de hotéis. Os resultados sugerem ainda que, a categoria influencia de forma positiva a taxa de ocupação e rendibilidade do capital próprio. O tamanho e o turismo sol e praia influenciam positivamente a rendibilidade das vendas e a rendibilidade do capital próprio. A filiação em cadeia afeta de forma positiva a rendibilidade do capital próprio, não tendo nenhuma influência nos outros indicadores de *performance*.

Palavras-chave: *Performance* financeira; hotéis, região do Algarve, tamanho, categoria, filiação em cadeia; segmentação de mercado.

Abstract

This study analyzes the influence of category, size, chain affiliation and market segmentation in the hotel's financial performance. The sample used for the study includes 115 hotels (2 to 5 star hotels) located in the Algarve region, for the period 2010 to 2014. For this study we used specific indicators of financial performance of the hotel industry, such as revenue per room (Revpar), the occupancy rate (OR), and other performance measures such as return on equity (RE) and the return on sales (RS). The results suggest that the higher category hotels are larger and usually belong to a hotel chain. The results also suggest that the category influence positively the occupancy rate and return on equity. The size and sun and sand tourism positively influence the return on sales and return on equity. The chain affiliation affects positively the return on equity, having no significant effect on other performance indicators

Key words: Financial Performance; hotels, Algarve's region, size, category, chain affiliation; market segmentation

Agradecimentos

A Deus;

Por ter me dado saúde e força para ultrapassar as dificuldades;

À minha orientadora, a professora Inês Pinto;

Pela disponibilidade, orientação e compreensão.

À minha filha, Emily Victória;

Por tudo o que ela significa para mim.

À minha família;

Principalmente aos meus pais, Manuel Varela, Maria de Fátima e à minha irmã Iromila Varela pelo amor, carinho, compreensão e apoio incondicional.

Ao meu namorado;

Pela cumplicidade, carinho e atenção.

Aos meus amigos;

Nomeadamente à Claudia, Umara e kateline pela força que me deram sempre e principalmente durante a realização desta dissertação.

Aos BUMBUS;

Pela força, companhia e risadas ao longo destes dois anos.

Um muito obrigado a todos

Que de alguma forma fizeram parte da minha formação académica.

Lista de abreviaturas

WTTC - *O World Travel & Tourism Council*

INE – *Instituto Nacional de Estatística*

OMT - *Organização Mundial do Turismo*

Revpar – *Rendimento/receita por quarto disponível*

TO – *Taxa de ocupação*

RCP – *Rendibilidade do capital próprio*

RV – *Rendibilidade das vendas*

NE – *Nível de endividamento*

TTE – *Total de turistas estrangeiros*

NQ - *Número de quartos*

Índice geral

Resumo	I
Abstract.....	II
Agradecimentos	III
Lista de abreviaturas	IV
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento do setor.....	4
2.1. O setor hoteleiro português	4
2.2. A Região do Algarve.....	6
3. Revisão de literatura.....	7
3.1. A indústria hoteleira.....	7
3.2. A <i>performance</i> financeira	10
3.3. Determinantes da <i>performance</i> financeira	14
3.3.1. Categoria.....	14
3.3.2. Tamanho	15
3.3.3. Filhação em cadeia	17
3.3.4. Segmentação de mercado	18
4. Dados e Metodologia	19
4.1. Seleção da amostra.....	19
4.2. <i>Definição das Variáveis</i>	20
4.2.1. <i>Performance financeira</i>	20
4.2.2. Categoria.....	22
4.2.3. Tamanho	22
4.2.5. Segmentação de mercado	23
4.2.6. Variáveis de controlo.....	23
4.3. Modelo	24

4.4.	Análise de dados	24
5.	Resultados	25
5.1.	Estatística decritiva.....	25
5.1.1.	Categoria.....	26
5.1.2.	Tamanho	27
5.1.3.	Filiação em cadeia	28
5.1.4.	Segmentação de mercado	28
5.2.	Teste de igualdade de médias	28
5.3.	Matriz de correlação	29
5.4.	Análise de resultados da regressão	31
6.	Conclusões limitações e Investigações futuras	34
6.1.	Principais conclusões.....	34
6.2.	Limitações.....	35
6.3.	Sugestões para Investigações futuras.....	36
	Referências bibliográficas	37

Índice de gráfico

Gráfico 1 - Número de hotéis em Portugal em 2014.....	5
---	---

Índice de tabelas

Tabela 1 - Hotéis em Portugal por regiões e por categoria, em 2014	5
Tabela 2 - Hotéis localizados no Algarve por ano e por categoria.....	7

Índice de figuras

Figure 1 - Número de dormidas por regiões.....	6
--	---

Índice dos anexos

Anexo 1 - Indicadores de performance por departamento	42
Anexo 2 - Número da amostra por categoria.....	42
Anexo 3 - Número da amostra por tamanho de hotéis	42
Anexo 4 - Número de amostra por filiação	43
Anexo 5 - Número de amostra por segmentação de mercado	43
Anexo 6 - Estatística descritiva de todas as variáveis	43
Anexo 7 - Estatística descritiva por categoria	44
Anexo 8 - Estatística descritiva por tamanho de hotéis.....	45
Anexo 9 - Estatística descritiva por filiação	45
Anexo 10 - Estatística descritiva por segmentação de mercado.....	46
Anexo 11 -Teste de igualdade de médias	47
Anexo 12 - Matriz de correlação (rô de Spearman)	48
Anexo 13 – Resultados da Regressão.....	49

1. Introdução

A competitividade de um país é avaliada, sobretudo pela *performance* de suas empresas. O objetivo para atuar em qualquer negócio é conseguir ter sucesso e uma elevada rentabilidade de forma a conseguir uma melhor *performance*.

O turismo tem um forte impacto em qualquer economia. Atualmente, são muitos os países que promovem os seus recursos turísticos (Claver *et al.* 2007b). Muitos países investem neste setor, fazendo do turismo um motor de crescimento social e económico, criando empregos, infraestruturas e gerando receitas. O turismo é a principal atividade de lazer do século XXI. De acordo com os dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), mais de 1.113 milhões de pessoas fizeram turismo em 2014, representando quase 9% do PIB mundial. A região da Europa e Ásia Ocidental foram os que registaram maior crescimento em termos absolutos, com mais de 15 milhões de turistas internacionais.

Em Portugal, o setor do turismo teve um contributo de 15,7% no total do PIB, em 2014, contabilizando nesse mesmo período 16 milhões de hóspedes, gerando cerca de 10 394 milhões de receitas (WTTC, 2015). A região do Algarve é o principal destino turístico em Portugal, registando cerca de 36% do total das dormidas (INE, 2015).

A hotelaria e turismo são cada vez mais reconhecidos como um setor global, dinâmico, competitivo e com uma forte concorrência global (González & Flores 2006). A partir deste ponto de vista, alteraram-se as ofertas, uma vez que, quem viaja está cada vez mais esclarecido, exigente e independente (Kandampully 2000). Desta forma, a excelência torna-se um fator crítico de sucesso.

Neste sentido, é importante fornecer informações aos gestores hoteleiros, que possam melhorar o nível de *performance*. De acordo com Claver *et al.* (2007b), uma das

principais questões que preocupam os gestores é a diferença no nível de *performance* das empresas do mesmo setor, e quais os fatores que influenciam esta diferença. Enquanto a abordagem industrial (Tirole 1988) considera a estrutura do setor como sendo o fator que afeta a *performance*, a teoria de recursos (Barney 1991) defende que os recursos da empresa são os fatores que determinam o nível de *performance*. Porém, muitos investigadores acreditam que existem outros fatores que explicam ao nível de *performance* das empresas. Ingram (1996) e Chung & Kalnins (2001) acreditam que a adesão a uma cadeia aumenta as chances de sobrevivência dos hotéis. Já, Pine & Phillips (2005) defendem que a categoria influencia a *performance* financeira dos hotéis.

O Algarve é um dos destinos turísticos mais importantes em Portugal e um destino popular para turistas de muitos países. Por isso, é importante estudar a *atuação* dos estabelecimentos hoteleiros localizados nesta região, mais concretamente os hotéis, que é o caso deste estudo. Foram realizados alguns estudos, nomeadamente Barros & Alves (2004), Oliveira *et al.* (2013) e Rebelo *et al.* (2013). Porém, a maioria dos estudos avaliou a eficiência da unidade no que respeita à transformação de um conjunto de recursos ou fatores de produção (*inputs*) num conjunto de produtos ou resultados (*outputs*), usando o *Data Envelopment Analysis*¹ (DEA). É, portanto pertinente estudar a *performance* financeira dos hotéis e os fatores que a influenciam, visto que, aquela não se trata apenas de eficiência (a forma como se obtém os resultados), mas também de eficácia (a obtenção dos resultados).

Por isso o objetivo do presente trabalho é avaliar a *performance* financeira dos hotéis na região do Algarve. O que se pretende em concreto com este estudo é analisar a

¹ O DEA é um método matemático de programação linear não paramétrico multi-fatorial utilizado na análise da eficiência relativa de unidades independentes, denominadas DMU (*Decision Making Units*), desenvolvido por Charnes et al. (1978), com base no trabalho de Farrell (1957).

influência do tamanho, da categoria, da filiação em cadeia e da segmentação do mercado na *performance* financeira dos hotéis localizados no Algarve. Os indicadores de *performance* utilizados são: a) receita por quarto (Revpar), b) taxa de ocupação (TO), c) rentabilidade do capital próprio (RCP), d) rentabilidade das vendas (RV).

Os resultados deste estudo evidenciam que os hotéis de categoria superior têm maior dimensão e normalmente pertencem a uma cadeia de hotéis. O tamanho, a categoria, a filiação em cadeia e o turismo “sol e praia” têm influência na *performance* financeira, porém nem todos os indicadores são afetados por estas variáveis. A categoria influencia de forma positiva a taxa de ocupação e rentabilidade do capital próprio, não tendo nenhum efeito significativo em outros indicadores de *performance*. O tamanho, o turismo sol e praia influenciam positivamente a rentabilidade das vendas e a rentabilidade do capital próprio. A filiação em cadeia afeta de forma positiva a rentabilidade do capital próprio, não tendo nenhuma influência nos outros indicadores de *performance*.

O trabalho é composto por 6 secções e está organizado da seguinte forma. Na secção seguinte constam as principais estatísticas do turismo em Portugal e na região do Algarve. A seguir apresenta-se a revisão de literatura com o enquadramento teórico que suporta este Trabalho Final de Mestrado, e formulam-se as hipóteses de estudo. A secção 4 exhibe a metodologia do trabalho, onde fez-se a descrição da amostra, a definição das variáveis, apresentação do modelo a analisar e um breve resumo dos testes realizados. Nas secções seguintes são apresentados os resultados obtidos e as principais conclusões do estudo.

2. Enquadramento do setor

2.1. O setor hoteleiro português

O setor do turismo é um dos setores económicos mais importantes quer para Portugal, quer a nível mundial. Segundo a Deloitte (2015), na última década, o setor hoteleiro nacional registou um crescimento notável e deu um enorme contributo para a recuperação económica do país. Portugal conta hoje com 1.729 empreendimentos turísticos, quase o dobro dos contabilizados em 2005. Nos últimos 10 anos foram criados 772 novos empreendimentos turísticos, que representam mais de 45.000 novas unidades de alojamento.

De acordo com o relatório da WTTC, com base em dados de 2014, em Portugal, a indústria de Viagens & Turismo teve um peso de 15,7% no PIB, e, prevê-se um aumento de 1,9% até 2025. Para o PIB mundial, o setor do turismo teve um contributo de 8,8%, esperando-se um aumento de 3,8% até 2025. No que se refere ao emprego, teve um contributo total de 18,4%, equivalente a cerca de 831.500 postos de trabalho, esperando um aumento de 1,1% até 2025. Em termos mundiais teve um peso de 9,4 % no total de emprego. Relativamente ao investimento, Viagens & Turismo teve um peso de 9,4% em Portugal e de 4,3% para o investimento mundial.

Na rubrica “Viagens e Turismo” da Balança de Pagamentos em 2014, as receitas aumentaram 12,4% em comparação com o ano anterior, correspondendo a 10 394 milhões de euros (INE, 2015). O número de viagens (com pernoita) ascendeu a 17,9%, tanto em 2013 como em 2014. Os estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas e quintas da Madeira, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos) registaram mais de 16 milhões de hóspedes e 46,1 milhões de dormidas, um aumento de 12,6% e 11%, respetivamente, em comparação ao ano de 2013. Em 2014,

os proveitos totais fixaram-se em 2,1 mil milhões (+12,9%) e a receita por quarto (Revpar) foi de 34,5 euros (+8.5%) (Turismo de Portugal, 2015).

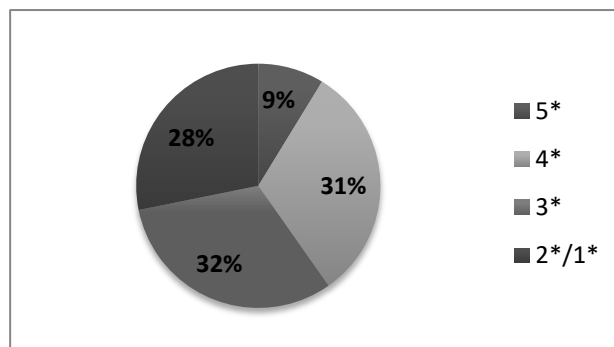
Em 2014, Portugal tinha 1.121 hotéis (tabela 1), o que se traduz num total de 87.975 quartos. Do total de 1.121 hotéis, a maioria são hotéis de 3 estrelas com um peso de 32% (gráfico 1), seguido pelos hotéis de 4 estrelas representando 31%. Os hotéis de 5 representam apenas 9% do total de hotéis em Portugal.

Tabela 1 - Hotéis em Portugal por regiões e por categoria, em 2014

Região	Estrelas				Total
	5*	4*	3*	2*/1*	
Portugal	98	353	354	316	1.121
Norte	14	77	85	99	275
Centro	5	58	115	94	272
Lisboa	37	88	58	42	225
Alentejo	4	20	34	27	85
Algarve	23	49	33	21	126
Açores	1	24	15	26	66
Madeira	14	37	14	7	72

Fonte: INE (2015)

Gráfico 1 - Número de hotéis em Portugal em 2014



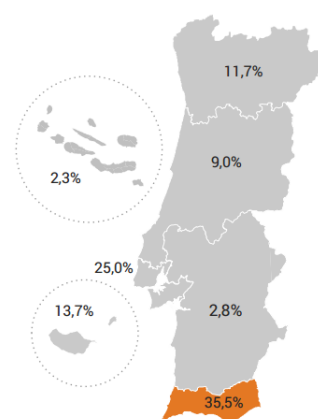
Conforme se pode verificar na tabela 1, o Algarve, apesar de ser a principal região turística de Portugal, não detém o maior número de hotéis. A região de Portugal

com maior número de hotéis é o Norte com 275 hotéis, seguido da região centro com 272 hotéis. O Açores é a região de Portugal com menos número de hotéis (66).

2.2. A Região do Algarve

O Algarve é a principal região turística de Portugal. Tem uma vasta gama de ofertas turísticas de alojamento, restaurantes e outros serviços de hospitalidade. É uma região turística competitiva, reconhecida pela qualidade da sua oferta e com um crescimento sustentado. Usufrui de um clima ameno e convidativo, que atrai muitos visitantes que acolhe anualmente. A região do Algarve é conhecida pelas suas belas praias, falésias e marinas. Porém, oferece também uma diversidade na oferta de hotelaria (Resorts Integrados/Turismo Residencial), turismo de saúde e bem-estar, turismo náutico, golfe, atividades de animação, entre outras ofertas turísticas. Esta variedade de ofertas turística faz com que esta região seja muito atrativa. No entanto, um dos principais desafios que o turismo no Algarve enfrenta é a sazonalidade, porque reduz a viabilidade das empresas do setor e a sua capacidade de manter postos de trabalho todo o ano (Turismo de Portugal² 2015a).

Nos estabelecimentos hoteleiros registaram uma subida no número de hóspedes de 15% de 2013 para 2014. De Janeiro a Outubro de 2014, a região do Algarve registou 15,5 milhões de dormidas (+11,2% que 2013). Desta forma, o Algarve é a região de Portugal que registou o maior número de dormidas, cerca de 36%, (figure 1). Os proveitos totais do turismo nesta região registaram em 2014, um aumento de



Fonte: INE 2015)

Figure 1 - Número de dormidas por regiões

² Através de um plano de ação para o desenvolvimento do turismo do país e das regiões.

14,1%, face ao ano homólogo de 2013, obtendo assim 665 milhões de euros de receitas (INE, 2015a).

Estes resultados são derivados à variedade de ofertas turísticas proporcionadas pelos diversos estabelecimentos de alojamento turístico (hotéis, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, etc.) e de restauração localizados no Algarve.

Segundo os dados da INE, em 2014, a região do Algarve detinha cerca de 560 estabelecimentos de alojamento turístico, de entre os quais 126 eram hotéis.

De 2010 a 2014, houve um acréscimo no número de hotéis localizados na região do Algarve (103 em 2010 para 126 em 2014). A maioria dos hotéis dessa região são de 4 estrelas (tabela 2).

Tabela 2 - Hotéis localizados no Algarve por ano e por categoria

Algarve					
Hotéis	2010	2011	2012	2013	2014
5 estrelas	15	19	16	19	23
4 estrelas	43	46	45	47	49
3 estrelas	33	32	35	34	33
2 estrelas	12	15	20	20	21
Total	103	112	116	120	126

Fonte: INE

3. Revisão de literatura

3.1. A indústria hoteleira

O típico hotel é constituído por duas unidades essenciais: a restauração e o alojamento. Porém, com o desenvolvimento do conhecimento dos clientes e com o crescimento dos mercados, cada vez mais especializados e precisos, a estrutura da organização alterou-se, procurando a eficácia objetiva na entrega do serviço (Rutherford

& O'Fallon 2007). O uso de facilidades do hotel, tais como bar, discoteca ou SPA não é mais considerado um luxo. Para muitas pessoas, estes serviços tornaram-se um componente integral de estilo de vida (Kandampully 2000). Desta forma, os gestores hoteleiros sentiram a necessidade de estudar as preferências do público que se quer atrair, desenvolvendo produtos/serviços de excelência, de forma a satisfazer as necessidades de seus clientes e consequentemente alcançar um bom nível de *performance*.

Para Akbaba (2006), o papel da qualidade do produto/serviço oferecido é de extrema importância para o sucesso de qualquer hotel. O autor mencionado anteriormente acrescentou ainda que, um bom entendimento sobre exatamente o que os clientes querem, identificando expectativas específicas destes iria ajudar os gestores no desafio de melhorar a qualidade do produto/serviço.

Segundo Collier & Gregory (1998), o pensamento atual sobre a gestão de hotéis identifica a satisfação das necessidades dos clientes como a chave fundamental para o sucesso.

O facto de os clientes estarem cada vez mais esclarecidos e exigentes proporciona uma competitividade extrema dentro da indústria hoteleira, onde a excelência se torna uma preocupação primordial e um fator crítico de sucesso. Por isso, um dos maiores desafios enfrentados atualmente pelos gestores hoteleiros é a crescente competição de mercado. Para obter uma vantagem competitiva e/ou alcançar um elevado nível de *performance*, normalmente os hotéis recorrem a estratégias como: a) a diminuição dos preços dos quartos; b) desenvolver a fidelidade do cliente, fornecendo benefícios exclusivos para os clientes. No entanto, muitas vezes com esta diminuição

dos preços, os hotéis correm sério risco de obter um impacto negativo na rentabilidade a médio e longo prazo (Kandampully 2000).

A indústria hoteleira sofreu grandes alterações desde há duas décadas atrás até agora. Isto deveu-se à construção em massa das unidades hoteleiras, a concorrência global e em certa parte a falta de financiamentos. Estas adversidades fizeram os gestores hoteleiros perceberem que a chave para o sucesso centra-se no planeamento das estratégias de negócio e na correta avaliação de *performance*. Durante estas duas décadas houve períodos em que a procura excedeu à oferta, o que traduziu em resultados positivos para a indústria (Moncarz & Kron 1995).

Segundo Barros & Alves (2004), na década de 90, a indústria hoteleira em Portugal sofreu algumas falhas, devido a: a) diminuição do número de turistas holandeses e alemães; b) acréscimo no número de países a entrar no mercado turístico do Mar Mediterrâneo, competindo com melhor qualidade e preços mais baixos, como por exemplo, a Turquia e a Tunísia; c) política pública inadequada, baseada na construção de hotéis subsidiados por fundos europeus. No entanto, atualmente, de acordo com associação alemã das agências de viagens (DVR) a insegurança verificada nos países como França e Turquia, faz com que Portugal se torne um destino alternativo para muitos turistas, principalmente os alemães, pois é um país muito atrativo em termos turísticos. Esta situação faz com que o turismo português se torne cada vez mais competitivo, o que obriga os gestores hoteleiros a definir bem as estratégias de negócio a fim de alcançar um alto nível de *performance*.

Existe uma diversidade de fatores que influencia a *performance* financeira de um determinado hotel, tais como alterações macroeconómicas e mudanças nas preferências dos clientes. Para além disso, outro fator que preocupa os gestores hoteleiros na região

do Algarve é a sazonalidade. Na opinião de Kandampully (2000), a flexibilidade dos hotéis é bastante importante. O surgimento de novos produtos, alterações na procura e preferências dos clientes requer uma gestão que leva em conta a mudança na indústria como uma constante. Quem não acompanhar estas mudanças e não desenvolver estratégias de negócios adequadas corre o risco de fracassar (Moncarz & Kron 1995).

Num mercado cada dia mais competitivo, as empresas inseridas nesta indústria precisam ter as suas estratégias de negócios bem definidas e avaliar constantemente a *performance*. Um sistema de *performance* adequado tem o potencial de oferecer uma vantagem competitiva (Yu & Lee 2009). Esta ideia também foi partilhada por Richard et al.(2009).

3.2. A *performance* financeira

A medição da *performance* tem sido um tema bastante abordado ultimamente. Nas últimas duas décadas, são vários os relatórios e artigos que retratam as mais diversas vertentes deste tema (Barros & Mascarenhas, 2005; Hsieh & Lin, 2010; Richard et al. 2009; Neely et al., 2000; Sainaghi et al., 2013).

De acordo com Hsieh & Lin (2010), a *performance* organizacional é uma variável de extrema importância. É uma parte crítica do processo de gestão e fornece informações necessárias para a tomada de decisão.

Na opinião de Richard et al. (2009), a *performance* organizacional abrange três áreas específicas de resultados de empresa: a) a *performance* financeira (lucros, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento, etc.); b) a *performance* do mercado de produtos (vendas, participação de mercado, etc.); e c) o retorno dos acionistas (valor económico acrescentado, etc). Acrescentaram ainda que, a competitividade de mercado relativamente aos clientes e aos recursos utilizados faz com que a medição da

performance seja essencial para a sobrevivência e o sucesso de qualquer empresa. Permite aos gestores saber até que ponto as ações planeadas estão a ser executadas e facilita a identificação das áreas problemáticas.

A forma mais usada para avaliar a atuação de uma empresa é através de indicadores financeiros. A *performance* financeira é examinada principalmente com os números obtidos a partir de contas anuais, aquelas que são comuns para todas as empresas e outros indicadores específicos da indústria que a empresa pertence.

No entanto, para avaliação da *performance* de uma organização, não basta apenas usar indicadores financeiros, mas também os indicadores de eficiência (a forma como se obtêm os resultados) e eficácia (a obtenção de resultados). Pois, uma organização consegue alcançar uma boa *performance* quando opera de forma eficaz e eficiente. Portanto, na opinião de Rahmati & Jalil (2014), os gestores hoteleiros devem atualizar sempre a sua eficiência a fim de sobreviverem num mercado que está cada dia mais competitivo.

Para medir a *performance* financeira dos hotéis, são considerados diversas variáveis, como por exemplo: o lucro bruto por quarto e por dia (Claver et al., 2007b); a taxa de ocupação (Chen, 2011; Claver *et al.*, 2007b; Capar, N., & Kotabe, 2003); as receitas; receita por quarto (Revpar) (Yen & Othman 2011; Chen, 2011; Capar, N., & Kotabe 2003). Estas variáveis de medição de *performance* são específicas da indústria hoteleira. A taxa de ocupação é a mais usada pelos pesquisadores.

Para aumentar o lucro, a empresa tem que aumentar as receitas e diminuir os custos. No caso dos hotéis, os custos fixos são altos, assim o custo marginal para a oferta de um serviço adicional é relativamente baixo em relação à capacidade disponível existente. Os gestores hoteleiros devem concentrar-se em atrair mais clientes e aumentar

a taxa de ocupação. A taxa de ocupação representa a capacidade de gestão do hotel para atrair hóspedes, e é uma medida tradicionalmente usada para avaliar a *performance* dos hotéis. Devido aos custos fixos substanciais de operações de hotéis e a perecibilidade dos serviços, o nível de lucro de um hotel é muito ligado à taxa de ocupação (Rahmati & Jalil 2014).

Outros indicadores que avaliam a *performance* dos hotéis (e outras empresas) são: rendibilidade do ativo (RA); rendibilidade do capital próprio (RCP) (Chen, 2011); rendibilidade das vendas (RV) (Capar, N., & Kotabe 2003); Resultado líquido e operacional (Claver *et al.*, 2007b).

Yen & Othman, (2011) destacaram ainda, o custo-volume-lucro como uma variável de medição da *performance*. Esta variável foi introduzida como um método para fornecer informações sobre a rendibilidade de uma empresa em relação ao seu volume de negócios. Já, Srivastava (2016), separou as variáveis/indicadores de *performance* por departamentos (anexo 1).

Para Yu & Lee, (2009), fatores como a gestão dos recursos humanos, a marca, o preço do quarto, uso da internet, a satisfação dos empregados no trabalho, e a estrutura de capital, influenciam a *performance* dos hotéis. Esta ideia também foi partilhada por Chen & Lin, (2012), que argumentaram que a utilização eficaz dos recursos humanos é a chave para o sucesso das empresas hoteleiras. Pois, são os funcionários dos hotéis a responder prontamente às solicitações dos clientes, o que estimula as receitas. Chen & Lin, (2012) defenderam ainda que, os gestores hoteleiros devem dar especial atenção aos serviços de quartos, visto que, as receitas do departamento de alojamento têm um peso significativo nas receitas totais do hotel.

Os hotéis precisam de um elevado nível de informação para garantir uma boa gestão, maximizar a *performance* e alcançar o sucesso empresarial (Claver *et al.* 2007a). Uma das questões que preocupa os gestores hoteleiros é a diferença no nível de *performance* das diferentes empresas. Para explicar estas diferenças, vários fatores foram analisados. Chen & Lin, (2012) avaliaram em que medida a qualidade de serviço pode afetar o lucro dos hotéis em Taiwan.

Tavitiyaman *et al.* (2011) exploraram a influência das forças da indústria (as cinco forças de Porter) na implementação das estratégias competitivas e a seguir avaliaram o efeito dessas estratégias na *performance* dos hotéis nos estados Unidos.

No estudo feito por Haktanir e Harris, (2005) exploraram seis temas na avaliação da *performance* de hotéis, que incluiu dinâmica do negócio, medidas gerais de performance, medidas de *performance* do empregado, medidas de satisfação de clientes, medidas da *performance* financeira e medidas na inovação de atividades

As práticas da gestão ambiental e o seu efeito na *performance* financeira dos hotéis também foram estudados (Álvarez *et al.* 2001), bem como, a relação entre qualidade de gestão, a orientação de mercado e a *performance* do hotel (Wang *et al.* 2012), e a relação existente entre CRM (*Customer Relationship Management*), a qualidade de marketing e a *performance* do hotel (Mohammed & Rashid, 2012).

Em Portugal, Oliveira *et al.* (2013), analisaram e compararam a eficiência dos hotéis portugueses no Algarve, usando *Data Envelopment Analysis* (DEA). Através do estudo feito investigaram a influência da categoria, a existência ou não de campos de golfe, e a localização na eficiência dos hotéis. Concluíram que, a categoria não tem muita relevância na eficiência.

No entanto, de acordo com Claver *et al.* (2007b), se um hotel atingir um nível elevado de *performance*, deve-se preferencialmente ao seu tamanho, ao facto de pertencer a uma cadeia, por ter uma categoria superior e também devido a uma forte aposta numa estratégia competitiva. Desta forma, realizaram um estudo com o propósito de identificar as estratégias e vantagens competitivas dos hotéis na região de Alicante (Espanha). Analisaram a relação entre a categoria, o tamanho, o tipo de gestão, a vantagem competitiva e a *performance* dos hotéis. Este estudo, sugeriu adicionalmente ações estratégicas para os gestores hoteleiros melhorarem a *performance* dos hotéis.

O que distingue verdadeiramente um hotel de outro, é a sua categoria. Também o seu tamanho e o facto de pertencer ou não a uma cadeia. E, estas três variáveis não são completamente independentes, uma vez que, normalmente um hotel de uma dimensão maior pertence a uma cadeia e/ou tem uma categoria superior. A segmentação de mercado distingue um hotel do noutro no que se refere ao tipo de clientes.

3.3. Determinantes da *performance* financeira

3.3.1. Categoria

A categoria é a forma mais óbvia de diferenciação de hotéis. É uma variável que serve para avaliar a qualidade do hotel. Na opinião de Orfila-sintes *et al.* (2004), a classificação dos hotéis por estrelas (1 a 5 estrelas) é o que determina o tipo e a qualidade de produto/serviço oferecido. Hotéis de categoria superior, normalmente oferecem produto/serviços mais complexos e inovadores.

A atribuição da categoria depende do cumprimento de determinados requisitos mínimos obrigatórios, e opcionais que permita a obtenção de uma pontuação mínima obrigatória. Estes requisitos constam no anexo I da Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro (anexo 1).

Foram feitos alguns estudos que mostram a influência da categoria na *performance* dos hotéis. Claver *et al.* (2007b), Álvarez Gil *et al.* (2001), Brown & Dev (1999) e Pine & Phillips (2005), concluíram que os hotéis de categoria superior conseguem alcançar um maior nível de *performance* financeira, devido a sua alta qualidade e a diversidade dos serviços oferecidos. Porém, Oliveira *et al.* (2013), não encontraram evidências da influência desta variável na eficiência dos hotéis na região do Algarve.

H1: Os hotéis de categoria superior alcançam um maior nível de performance financeira;

3.3.2. Tamanho

O tamanho é uma variável usada frequentemente para classificar empresas de diferentes setores, incluindo os hotéis. Diversos investigadores estudaram a influência desta variável na *performance* das empresas. Porter (1979), no seu estudo analisou a relação entre estrutura das empresas e a sua *performance*. Sugeriu que grandes empresas alcançam maiores receitas, uma vez que, estas empresas detêm maiores recursos. No caso de hotéis, estes por serem maiores têm mais quartos para vender e detêm de melhores meios para conseguir vendê-los (como por exemplo um sistema de marketing mais eficiente). Por isso, alcançam uma taxa de ocupação mais elevada em relação aos hotéis de pequena dimensão e consequentemente obtêm maiores receitas. Por outro lado, Lewis & Thomas (1990) realizaram o mesmo estudo, dividindo as empresas do setor retalhista no Reino Unido por tamanho em função das vendas, e não encontraram diferenças significativas de *performance* entre os diferentes grupos.

No que diz respeito ao setor hoteleiro destacam os trabalhos de Brown & Dev (1999), que no seu estudo obtiveram evidências da relação entre o tamanho e alguns

indicadores de *performance* dos hotéis, e Pine & Phillips (2005), que concluíram que na China, hotéis de maior dimensão alcançam maior nível de *performance*, pois em termos médios conseguem obter maior receita por quarto e taxa de ocupação.

Claver *et al.* (2007b), acreditam também que, quanto maior o tamanho do hotel maior é o nível de *performance*. Hotéis de maior dimensão, geralmente têm maiores possibilidades de praticar economias de escala³. Os autores referidos anteriormente acrescentaram ainda que, as empresas que pertencem ao mesmo setor têm as mesmas oportunidades e ameaças e as mesmas forças e fraquezas. Desta forma, se um hotel alcançar um nível de *performance* superior a outro, deve-se ao seu tamanho. Verificaram que o lucro bruto total e a taxa de ocupação aumentam conforme aumenta o tamanho dos hotéis. Existe uma relação entre o tamanho dos hotéis e a produtividade do capital.

Por outro lado, Álvarez Gil *et al.* (1999) e Baum & Haveman (1997), nos seus estudos não encontraram evidência significativa da influência desta variável na *performance* financeira dos hotéis

Tendo em conta os artigos analisados, os hotéis de maior dimensão alcançam maiores níveis de inovação, têm uma qualidade superior e conseguem um elevado grau de implementação das práticas de gestão ambiental. Também, o resultado das sinergias e economia de escala, isto pode traduzir-se numa redução de custos e mais possibilidades de financiamentos e investimentos. Por outro lado, um tamanho maior da empresa poderia ser associado com menor qualidade, uma vez que, é mais difícil executar e controlar.

H2: A dimensão do hotel influencia positivamente a performance financeira

³ Economia de escala consiste em organizar o processo produtivo para reduzir os custos, não só durante a produção, mas também nas atividades internas da empresa, aumentando assim a eficiência.

3.3.3. Filiação em cadeia

Alguns estudos mostram que quando um hotel pertence a uma cadeia aumenta a sua chance de sobrevivência (Chung & Kalnins, 2001; Ingram, 1996; Ingram & Baum, 1997) .

Chen & Lin, (2012) assim como, Claver *et al.* (2007b) argumentaram que a adesão a cadeias internacionais melhora significativamente a *performance* global dos hotéis, em relação aos hotéis independentes.

Os hotéis que pertencem a uma cadeia, normalmente padronizam as suas atividades. Isso alarga benefícios de economia de escala, o que ajuda a aumentar a eficiência (Álvarez Gil *et al.* 2001). Estes hotéis partilham uma única marca e geralmente têm um tamanho maior. O facto de partilharem da mesma marca (quando pertencem a uma cadeia), tem as suas vantagens e desvantagens. A imagem de marca única permite uma comunicação mais fácil com os clientes e reduz os custos na busca pelas informações, porém, pode prejudicar todos os hotéis da mesma cadeia se a imagem for negativa (Chen & Lin, (2012). As cadeias hoteleiras têm um sistema de marketing mais eficiente (central de reservas) e melhores condições com os operadores turísticos. Desta forma, conseguem atrair mais público e consequentemente aumentar a rentabilidade dos hotéis.

Os hotéis com uma qualidade superior alcançam maior receita por quarto (Revpar) (Chung & Kalnins 2001). Para explicar a qualidade, Chung & Kalnins, (2001) relacionaram filiação em cadeia com o tamanho dos hotéis. Estabeleceram um coeficiente de 1, quando o hotel pertence a uma cadeia e 0, caso contrário. Concluíram que os hotéis independentes são geralmente menores e têm menor receita por quarto.

Porém, há estudos que demonstram que não existem diferenças claras no nível de *performance* entre os hotéis que pertencem a uma cadeia e os hotéis independentes (Giraldez & Martin, 2004).

H3: A filiação em cadeia relaciona positivamente com a performance financeira;

3.3.4. Segmentação de mercado

São escassos os estudos que analisam a influência desta variável na *performance* financeira dos hotéis.

O conceito segmentação de mercado é definido por Rogerson & Kotze (2011), como sendo a divisão de um mercado em diferentes grupos ou segmentos de consumidores com necessidades nitidamente semelhantes no que se refere a um produto/serviço. Pois, é preciso conhecer bem os clientes para melhor satisfazer as suas exigências. A segmentação de mercado é a base para obter estratégias de marketing bem-sucedidas e um bom desenvolvimento de negócios.

Álvarez Gil *et al.* (2001), no seu estudo analisaram se o tipo de clientes influencia na forma de gestão dos hotéis. Concluíram que o tipo de clientes tem influência na estratégia de marketing. Uma vez bem definidas essas estratégias, a segmentação objetiva de mercado, aumenta a rendibilidade da empresa.

Rogerson & Kotze (2011) estudaram a relação entre a segmentação de mercado e o turismo. Mais especificamente, examinaram a segmentação de mercado no contexto setor hoteleira na África do Sul, no período de 1990 a 2010. Concluíram que, a África do sul como sendo um dos principais destinos turísticos do continente Africano, a segmentação de mercado tem sido um dos fatores distintivos do setor hoteleiro do país, principalmente nos últimos 20 anos. Com a reestruturação da economia e do setor do turismo, os gestores hoteleiros passaram a segmentar o mercado, ou seja, definiram

melhor qual o público que se quer atrair para melhor satisfazer as suas necessidades, pois acredita-se que parte do sucesso dos hotéis é derivado a isso.

H4: O turismo sol e praia tem uma relação positiva com a performance financeira;

4. Dados e Metodologia

4.1. Seleção da amostra

A população-alvo são todos os hotéis localizados em Portugal, (1.121 hotéis em 2014, de acordo com os dados de INE em 2015). A amostra inicial é composta por todos os hotéis de duas a cinco estrelas (126 hotéis) localizadas na região do Algarve. Para o estudo teve-se em conta o horizonte temporal de 2010 a 2014 (5 anos).

As informações gerais sobre o setor hoteleiro em Portugal foram obtidas a partir dos relatórios e estudos realizados pelo INE (Instituto Nacional de Estatística); WTTC (World Travel & Tourism Council); Turismo de Portugal, I.P; Atlas de Hotelaria da Deloitte; Organização Mundial do Turismo (OMT) e Banco de Portugal (BP). Os dados financeiros dos hotéis foram retirados da base de dados Informa D&B, com exceção da taxa de ocupação. Os dados referentes a esta variável, foram retirados dos relatórios anuais das estatísticas do turismo elaborados pelo Instituto nacional de Turismo (INE).

As informações referentes à categoria, filiação em cadeia e a capacidade de alojamento de cada hotel foram facultadas pelo Turismo de Portugal I.P, através de uma base de dados, na qual constava a lista de todos os hotéis localizados no Algarve. A segmentação de mercado de cada um dos hotéis que compõe a amostra foi verificada e confirmada através das informações disponibilizadas nos *sites* dos respetivos hotéis.

Excluíram-se os hotéis para as quais não existia informação disponível na base de dados Informa D&B, em nenhum dos anos analisados.

A amostra final é composta por 115 hotéis de 2 a 5 estrelas, localizados no Algarve, sendo que a maioria dos hotéis (43,5%) é de 4 estrelas, seguido por hotéis de 3 e 2 estrelas, representando um peso de 27,8% e 17,4% respetivamente, sobre o total da amostra. Os hotéis de 5 estrelas representam apenas 11,3% do total de hotéis (anexo 2). Analisando a composição da amostra por tamanho (anexo 3) verifica-se que os hotéis de menor dimensão (hotéis com menos de 100 quartos) representam 53% do total da amostra, seguido por hotéis de dimensão média (100 a 200 quartos) com um peso de 26,1% do total da amostra e os hotéis de dimensão maior com apenas 20,9%. Os hotéis independentes (que não pertencem a nenhum grupo) representam mais de metade da amostra, com um peso de 67,8%, enquanto que os hotéis com filiação em cadeia representam somente 32,2%, do total da amostra (anexo 4). No que se refere à segmentação de mercado (anexo 5), os hotéis cujo segmentação é direcionada para o turismo de sol e praia representam 57,4%, do total da amostra, seguido pelos hotéis em que a segmentação de mercado é o turismo de natureza, com um peso de 24,3% do total de hotéis.

4.2. Definição das Variáveis

Em qualquer estudo sobre grupos estratégicos é necessário ter certo grau de conhecimento sobre o setor a analisar para selecionar de forma correta as variáveis a medir (Claver *et al.* 2007b).

4.2.1. Performance financeira

A *performance* financeira dos hotéis será medida com base nos indicadores específicos da indústria hoteleira, como por exemplo, a receita por quarto (Revpar)

(Chen 2011, Yen & Othman 2011); a taxa de ocupação (TO) (Claver *et al.* 2007b), e também por alguns indicadores económico-financeiros, que é o caso da Rendibilidade do capital próprio (RCP) (Chen 2011) e a Rendibilidade das vendas (RV) (Capar, N., & Kotabe 2003).

TO: é um índice do nível de atividade do hotel e é considerado um dos principais indicadores da *performance* do hotel (Álvarez Gil *et al.* 2001). Este rácio pode ser calculado numa base, diária, semanal, mensal ou anual dividindo o número de quartos ocupados no determinado período pelo número de quartos disponíveis nesse período. Neste trabalho a taxa de ocupação utilizada foi a taxa média, por categoria disponibilizadas no relatório anual de estatística do turismo da INE.

Revpar: é um rácio que elimina o efeito do tamanho. É obtido através da seguinte forma: $Revpar = taxa\ média\ diária * taxa\ de\ ocupação$, porém como não foi possível obter informações sobre a taxa de ocupação e a taxa média de cada hotel, o valor a Revpar foi obtido através da relação entre vendas e prestação de serviços e o número de quartos de cada hotel. Esta variável não será introduzida com o valor absoluto, mas sim como logaritmo natural, para normalizar o modelo.

RCP - mede a capacidade dos capitais próprios em gerar retorno financeiro. O valor deste rácio é obtido através da relação entre o resultado líquido do período e o capital próprio

RV – A maioria dos estudos revistos utilizaram a rendibilidade dos ativos (RA) para medir a *performance* financeira dos hotéis. No entanto, este estudo irá utilizar o rácio RV, com base no estudo feito por (Capar, N., & Kotabe, 2003). De acordo com os autores referidos anteriormente, normalmente a RV e a RA geram resultados

semelhantes e estão altamente correlacionados. É calculado através da relação entre o resultado líquido do período e o total das vendas desse mesmo período.

4.2.2. Categoria

Esta é a principal forma de diferenciação entre os hotéis. Alguns investigadores acreditam que hotéis de categoria superior alcançam um nível de desempenho mais elevado (Claver *et al.* 2007b; Chung & Kalnins 2001). O objetivo deste estudo é analisar a influência desta variável na *performance* financeira dos hotéis. Desta forma, a esta variável será transformada em *dummies*, na qual cada categoria de hotéis representará uma *dummy*.

4.2.3. Tamanho

Diversos estudos classificaram os hotéis de acordo com o seu tamanho (Claver *et al.* 2007a; Claver *et al.* 2007b; Chung & Kalnins 2001).

Normalmente, o tamanho da empresa é determinado pelo número de empregados. Porém, na indústria hoteleira o tamanho dos hotéis é determinado com base no número de camas ou na capacidade de alojamento (número de quartos). Claver *et al.* (2007a), classificaram os hotéis baseado no número de camas. Neste trabalho, a classificação é feita tendo em conta o número de quartos. Desta forma, temos:

- ❖ Pequeno: Menos de 100 quartos
- ❖ Médio: Entre 100 a 200 quartos
- ❖ Grande: Mais de 200 quartos

Esta variável será agrupada em classes. Esta classificação é uma aproximação ao aplicado por Chung & Kalnins (2001) no seu estudo. Esta variável será transformada em 3 *dummies*, onde cada um dos tamanho representará uma *dummy*.

4.2.4. Filiação em cadeia

Os hotéis também são diferenciados por serem independentes ou por pertencerem a uma cadeia. Por isso, como já mencionado anteriormente, o objetivo deste trabalho é avaliar em que medida a adesão a uma cadeia afeta a *performance* financeira dos hotéis, à semelhança daquilo que foi feito por Claver *et al.* (2007a) e Claver *et al.* (2007b) nos seus estudos. Portanto, a filiação em cadeia será medida como uma variável *dummy*, na qual terá o valor 1 se pertencer a uma cadeia e 0, se tratar de um hotéis independentes.

4.2.5. Segmentação de mercado

A segmentação do mercado turístico é uma forma de determinar um mercado alvo. É importante conhecer bem o tipo de público que se quer atrair para melhor satisfazer as suas necessidades. Tendo em conta que a região do Algarve é conhecida principalmente por oferecer um turismo “sol e praia”, um dos objetivos deste estudo é analisar se os hotéis que estão direccionados para o turismo “sol e praia” conseguem alcançar melhor nível de *performance* em relação aos hotéis cujo estratégia de negócio está direccionada para outro tipo de turismo, à semelhança do trabalho feito por Álvarez Gil *et al.* (2001). Esta variável será transformada em várias *dummies* em que cada segmentação de mercado analisada neste estudo será uma *dummy*.

4.2.6. Variáveis de controlo

O número total de turistas estrangeiros por ano é um indicador económico do setor e será medido como uma variável de controlo (Chen 2011). Neste estudo, será usado variação do número total dos turistas estrangeiros.

O nível de endividamento será uma variável de controlo, quando a *performance* financeira dos hotéis for medido através da rendibilidade do capital próprio. Rehman &

Shah (2013), também usaram o nível de endividamento das empresas como uma variável de controlo no seu estudo. Acreditam que o nível de endividamento está relacionado positivamente com a *performance* financeira das empresas, pois trás uma motivação extra para os gestores fazerem um uso eficiente dos recursos para cumprir o pagamento de dívidas e juros.

4.3. Modelo

$$PF = \beta_0 + \beta_1 T + \beta_2 CT + \beta_3 FC + \beta_4 SM + \beta_5 \Delta TTE_t + \beta_6 A_{not} + \epsilon_1$$

Em que, PF corresponde a *performance* financeira, T = tamanho, CT = Categoria, FC = filiação em cadeia, SM = segmentação de mercado, ΔTTE_t = variação do total de turistas estrangeiros no ano t. A variável “Ano”, representa o conjunto de variáveis *dummies* para cada ano e que tomam o valor 1, se estivermos perante dados relativos a esse ano e toma valor 0, caso contrário.

E o modelo quando o indicador de *performance* financeira dos hotéis for a rendibilidade do capital próprio é o seguinte:

$$PF = \beta_0 + \beta_1 T + \beta_2 CT + \beta_3 FC + \beta_4 SM + \beta_5 \Delta TTE_t + \beta_6 A_{not} + \beta_7 NE + \epsilon_1; \text{ em que } NE$$

corresponde ao nível de endividamento.

4.4. Análise de dados

A análise de dados foi realizada em SPSS 23.0, tendo sido realizada uma análise descritiva univariada com o cálculo de medidas de tendência central e de dispersão. Para verificar a existência de diferenças de médias usou-se o teste-t para amostras independentes e o Teste Post Hoc – Tukey HSD (ANOVA), dependendo do número de fatores em estudo. Para testar a existência de correlação significativa entre as variáveis

dependentes e independentes utilizou-se o coeficiente de correlação de spearman (rô de spearman). Por fim, realizou-se a análise de regressão linear múltipla para os modelos Revpar, TO, RCP, RV. Para os todos os testes e hipóteses foi utilizado nível de 1%, 5% e 10%.

Para evitar enviesamentos provocados por valores extremos, retiraram-se os outliers das principais variáveis em estudo, eliminando os valores abaixo de $q1 - 3 * (q3 - q1)$ e correspondente ao e os valores acima e $q3 + 3 * (q3 - q1)$ sendo esses considerados outliers severos.

5. Resultados

5.1. Estatística decritiva

O anexo 6 apresenta a estatística descritiva das variáveis dependentes e explicativas do modelo, para o total de hotéis da amostra, no período de 2010 a 2014.

Tendo em conta que a amostra final são 115 hotéis e, subtraindo os hotéis que não existiam em 2010, 2011 e 2012, obteve-se um total de 561 observações, sendo 392 correspondem às observações válidas. Analisando as informações do anexo 6, verifica-se que menor hotel da amostra tem apenas 11 quartos e o maior detêm 450 quartos, obtendo assim uma média de aproximadamente 127 quartos. A Revpar apresentou um desvio padrão elevado (37.949,715), uma vez que seu valor mínimo foi 13,47 euros e o seu valor máximo foi de 215.595,867 euros. A média foi de 33.656,455 euros.

No que diz respeito à RCP, a média foi 3,6%. O valor mínimo foi de -48,7% isto porque, durante os 5 anos em análise, alguns hotéis obtiveram um resultado líquido bastante negativo e um capital próprio muito reduzido. O valor máximo foi de 59,1%, uma vez que, alguns hotéis da amostra conseguiram um elevado resultado líquido

enquanto que, o valor do capital próprio foi muito baixo. A média do NE é de 66,2%. Isto significa que em média a estrutura de capital dos hotéis é composta maioritariamente por capitais alheios.

A TO dos hotéis não apresentou o valor mínimo desta variável foi de 38% e o valor máximo foi de 57%, apresentando assim um valor médio de 49%.

No que diz respeito ao rácio da RV, em termos médios, os hotéis não conseguiram obter retorno sobre as vendas, apresentando assim um valor negativo de -1,4%. Portugal recebeu em média 7.908.053 turistas estrangeiros.

5.1.1. Categoria

Os resultados das estatísticas descritivas com base na categoria de hotéis estão apresentados no anexo 7.

Tendo em conta os resultados, verifica-se que, em termos médios os hotéis de categoria superior têm maior número de quartos (186). O mais alto nível de Revpar foi alcançado pelos hotéis de 5 estrelas, com uma média de 62.563,768 euros, seguido pelos hotéis de 4 estrelas, com um valor médio de 38.745,268 euros. Os hotéis de 3 e 2 estrelas obtiveram um baixo valor de receita por quarto (20.881,353 e 10.880,591, respetivamente) em comparação com os hotéis de 5 e 4 estrelas. Tais resultados são consistentes com estudos anteriores, mais especificamente, Brown & Dev (1999), Álvarez Gil *et al.* (2001), e Pine & Phillips (2005), que nos seus estudos encontraram evidências que hotéis de categoria superior conseguem alcançar maior nível de Revpar, devido à maior qualidade nos serviços/produtos oferecidos.

Em contrapartida, em termos médios, os hotéis de 5 estrelas obtiveram um rácio de RCP negativo. Foi a única categoria de hotéis que não conseguiu rentabilizar o capital investido. Isto pode ser explicado pelo facto de que estes hotéis terem, em média, maior

valor de NE (73,2%). Isto é, os hotéis de categoria superior são os mais endividados. Os hotéis de 4 estrelas foram os que melhor conseguiu rentabilizar o capital investido (4,5%). No que diz respeito à RV, a categoria de hotéis que obteve melhor retorno sobre as vendas foi a de 2 estrelas (2,5%), seguido pelos hotéis de 4 estrelas (1,13%). Os hotéis de 2 estrelas obtiveram a TO de ocupação mais reduzida (41%).

5.1.2. Tamanho

O anexo 8 apresenta os valores das estatísticas descritivas das variáveis com base no tamanho.

As informações disponibilizadas mostram que, de 2010 a 2014, em termos médios, o tamanho afetou positivamente a Revpar dos hotéis de maior dimensão. Os hotéis com mais de 200 quartos obtiveram maior Revpar (53.413,520 euros), e, o hotéis com menos de 100 quarto alcançaram o mais baixo valor de Revpar (22.457,850 euros). Estes resultados vão ao encontro dos de Chung & Kalnins (2001), que nos estudos realizados argumentaram que a Revpar aumenta com o tamanho do hotel.

No que se refere à TO, não houve diferença significativa nos valores médios dos hotéis, (aproximadamente 50%). Isto significa que o tamanho não reflete na taxa de ocupação dos hotéis. Baum & Haveman (1997) e Álvarez Gil *et al.* (2001), nas suas investigações não conseguiram comprovar a existência de uma relação entre a taxa de ocupação e o tamanho dos hotéis.

Relativamente à RCP, os hotéis com menos de 100 quartos, conseguiram um melhor valor para este rácio (6,4%), seguido de hotéis de maior dimensão (2,2%). Sendo assim, a RV é o único aspeto negativo dos hotéis com mais de 200 quartos (-1,9%). Os hotéis de maior dimensão são os mais endividados, apresentando um NE de 69,7%.

5.1.3. Filiação em cadeia

Analisando os resultados do anexo 9 verifica-se que mais de metade da amostra é composta por hotéis independentes. Porém, entre 2010 a 2014, em termos médios, a Revpar dos hotéis que percentecem a um grupo (filiação em cadeia), foi superior em relação aos hotéis independentes (56.065,083 euros e 24.783,674 euros respetivamente). Estes resultados são semelhantes aos de Ingram (1996) e Chung & Kalnins (2001), que defenderam que a adesão a uma cadeia aumenta a Revpar. Em média, os hotéis que pertencem a uma cadeia conseguiram um melhor retorno sobre o capital investido (4,2% contra 2,2% alcançados pelos hotéis independentes).

5.1.4. Segmentação de mercado

O anexo 10 apresenta os resultados das estatísticas descritivas das variáveis de acordo com a segmentação de mercado. Pode-se observar que o segmento de mercado predominante da amostra é o turismo sol e praia, o que vai de acordo com as características da região do Algarve. Em média, o melhor nível de Revpar foi alcançado por hotéis cuja segmentação de mercado não foi possível identificar (42.825,67 euros), seguido de hotéis em que a estratégia de negócio é atrair turistas cujo objetivo principal da viagem é disfrutar das belas praias algarvias (33.537,23 euros). Os hotéis direcionados para o turismo de negócios foram os únicos que em termos médios, obtiveram uma RCP negativo (-1%). No que se refere à RV, em média, os hotéis direcionados para o turismo sol e praia alcançaram um melhor valor para este rácio (1%).

5.2. Teste de igualdade de médias

O anexo 11 apresenta os resultados do teste de igualdade das médias. Para testar a hipótese nula de igualdade de médias das variáveis dependentes, com base na categoria

(Painel A), tamanho (Painel B), filiação em cadeia (Painel C) e segmentação de mercado (Painel D), utilizou-se o teste-t para amostra independentes (quando a comparação de médias é entre 2 fatores, que é o caso da filiação em cadeia), e o Teste Post Hoc – Tukey HSD (quando a comparação de médias é entre 3 ou mais fatores, que é o caso da categoria, tamanho e segmentação de mercado).

Visto que estamos perante uma amostra de grande, assume-se que segue uma distribuição normal.

Analisando o painel A (categoria), B (tamanho) e C (Filiação em cadeia) verifica-se que, quando se trata da variável Revpar rejeita-se a hipótese nula, pelo que os resultados evidenciam que existe diferença de médias estatisticamente significativas, com *p-value* igual a 0,000. Para as restantes variáveis aceita-se a hipótese nula, uma vez que, não existe diferença de médias estatisticamente significativas.

No que se refere à segmentação de mercado (painel D), aceita-se a hipótese nula para todas as variáveis independentes, visto que, não existe diferença de médias estatisticamente significativa.

5.3. Matriz de correlação

Os resultados da matriz de correlação de spearman entre as variáveis dos modelos em estudo estão no anexo 12. Em geral, existe uma correlação fraca (inferior a 50%) entre as variáveis dependentes e independentes, sendo que a correlação mais elevada a se destacar, verifica-se entre as variáveis CT e Revpar (0,569). Isto significa que, os hotéis de categoria superior oferecem de qualidade superior e por isso cobram um preço mais elevado, por isso obtêm maior Revpar

Existe uma correlação negativa fraca entre a variável CT e a variável RV (-0,223), sugerindo que a RV vai diminuindo conforme for aumentando a categoria dos

hotéis. Isto é, existe evidência estatisticamente significativa (p -value igual a 0,000), que os hotéis de categoria superior não conseguem obter retorno nem sobre as vendas. Isto pode ser explicado pelo facto de que, apesar de por norma cobrarem um preço superior, estes hotéis incorrem a custos mais elevados (gastos com publicidade, agências, etc). E, mesmo alcançando um valor mais alto de Revpar em termos médios, em relação aos hotéis de categoria inferior, não conseguem fazer face aos seus custos. E os resultados da matriz de correlação mostram que a variável NE e CT relacionam de forma positiva, ou seja, os hotéis de categoria superior são mais endividados. A variável CT tem uma relação positiva com a RCP, porém esta relação é fraca (0,299).

A variável T tem uma relação positiva fraca com a Revpar (0,464), e com a RCP (0,200) e esta relação é estatisticamente significativa, com p -value igual a 0,000.

No que se refere à FC, a relação desta variável com os indicadores de *performance* financeira não é estatisticamente significativa.

O tipo de turismo relaciona-se positivamente e estatisticamente significativa com a TO (0,085) e a RV (0,166) apresentando um p -value de 0,045 e 0,000, respetivamente..

Relativamente à relação entre as variáveis dependentes (indicadores de *performance*), verifica-se que a TO relaciona positivamente com a RV e a RCP. Os hotéis com taxa de ocupação superior conseguem obter retorno sobre as vendas e sobre o capital investido. Os resultados sugerem ainda que existe uma relação positiva forte entre a categoria, tamanho e filiação em cadeia, ou seja, os hotéis de categoria superior normalmente são hotéis de maior dimensão e com filiação em cadeia.

5.4. Análise de resultados da regressão

O anexo 13 apresenta as estimativas dos coeficientes obtidos depois de correr a regressão dos modelos lnRevpar (1), TO (2), RCP (3) e RV (4).

Relativamente à categoria, analisando o *p-value* verifica-se que a relação entre esta variável e a Revpar (logaritmo natural), não é estatisticamente significativa. A categoria não tem influência na *performance* financeira dos hotéis quando é avaliada com base na Revpar. Este resultado é consistente com os de Oliveira *et al.* (2013), que no seu estudo não encontrou evidências estatisticamente significativas da influência da categoria na eficiência dos hotéis na região do Algarve. Porém no modelo 2, quando a *performance* financeira é avaliada com base na TO, os coeficientes da variável categoria (dummy 3 estrelas, dummy 4 estrelas e dummy 5 estrelas) são positivos e o *p-value* é estatisticamente significativo. Comparando com os hotéis de 2 estrelas (dummy base), o impacto na *performance* financeira é positivo, isto é, os resultados sugerem que há evidência estatisticamente significativa que hotéis de categoria superior obtêm maior TO. Também no modelo RCP (3), o coeficiente da dummy 5 estrelas é positivo e estatisticamente significativo (*p-value* igual a 0,036), comparando com os hotéis de 2 estrelas (dummy base) verifica-se que a influência da categoria na *performance* é positiva. Estes resultados são consistentes com os de Claver *et al.* (2007b), Álvarez Gil *et al.* (2001), Brown & Dev (1999) e Pine & Phillips (2005), que nos seus estudos encontraram evidências que a categoria de hotéis afeta positivamente a *performance*. Este resultado suporta a H1.

No que diz respeito ao tamanho, os resultados do modelo TO (2) evidenciam que o impacto do tamanho na *performance* financeira não é estatisticamente significativa. Tal resultado vai ao encontro dos resultados de Álvarez Gil *et al.* (1999), Baum &

Haveman (1997) e Lewis & Thomas (1990), que não encontraram evidência da influência do tamanho na rentabilidade dos hotéis. No entanto, analisando o *p-value* do modelo RCP (3) e do modelo RV (4) e comparando os hotéis com número de quartos que variam entre 100 a 200 quartos (dimensão média) e os hotéis de menor dimensão (dummy base) conclui-se que a influência do tamanho na *performance* financeira é positiva e estatisticamente significativa (quando a *performance* for medida através da RV e da RCP), apesar desta influência ser muito fraca. Brown & Dev (1999) Pine & Phillips (2005) Porter (1979), Claver *et al.* (2007b), nos seus estudos argumentaram que o tamanho afeta de forma positiva a *performance* das empresas (conforme a H2 deste estudo).

Os resultados dos modelos lnRevpar (1), TO (2) e RV (4), sugerem que a influência da adesão a uma cadeia de hotéis na *performance* financeira não é estatisticamente significativa quando esta é avaliada através dos 3 indicadores referidos anteriormente. Tais resultados concidem com os de Giraldez & Martin (2004), que não conseguiram evidência significativa do impacto da filiação em cadeia na *performance* financeira dos hotéis. Por outro lado, analisando o *p-value* do modelo RCP (3), verifica-se que o impacto da filiação em cadeia na RCP é positivo e é estatisticamente significativo. Este resultado é consistente com os de Chen & Lin (2012), Claver *et al.* (2007b), Chung & Kalnins (2001), Ingram (1996) e Ingram & Baum (1997), nos seus estudos encontraram evidências que a adesão a cadeia de hotéis afeta positivamente a *performance* financeira (H3 deste estudo). Os autores mencionados anteriormente argumentaram que a adesão a uma cadeia aumenta as chances de sobrevivência dos hotéis.

No que diz respeito à segmentação de mercado, os resultados do modelo 3 e 4 sugerem que o turismo sol e praia tem uma influência positiva e estatisticamente

significativa na RCP e/ou da RV. Sendo assim, o turismo sol e praia afeta positivamente a *performance* financeira dos hotéis (H4 deste estudo). Álvarez Gil *et al.* (2001), através dos resultados seu estudo argumentaram que o tipo de cliente influencia a forma de gestão. Esta situação faz com os gestores hoteleiros determinem estratégias de negócios com finalidade de alcançar um alto nível de *performance*. Mas não tem influência significativa nem na *lnRevpar* nem na TO.

No modelo RCP (3), foi introduzida uma variável adicional, o NE. Os resultados mostram que esta variável não afeta de forma significativa a *performance* financeira dos hotéis.

Os resultados sugerem ainda que, a variação do número total de turistas estrangeiros não tem influência significativa no nível de *performance* financeira dos hotéis, com exceção quando esta é avaliada através da RV.

Por último, analisando o *p-value*, e sendo este igual a 0,000, rejeita-se a nulidade global dos coeficientes das variáveis independentes, ou seja, estes conseguem explicar os modelos. O R quadrado apresenta valores baixos, com exceção do modelo TO (2). Isto significa que as variáveis explicativas (nomeadamente a categoria), são fatores determinantes da *performance* quando esta é avaliada com base na TO. No entanto, o valor reduzido de R quadrado não é muito grave, visto que, Barney (1991) encontraram evidências de que, apesar de existir fatores que explicam a *performance* (como por exemplo a categoria, o tamanho, a filiação em cadeia e a segmentação de mercado) o que determina o baixo ou alto nível de *performance* de uma empresa são os recursos que ela possui.

6. Conclusões, limitações e Investigações futuras

6.1. Principais conclusões

Este trabalho estudou a relação entre o tamanho, categoria, filiação em cadeia e segmentação de mercado dos hotéis e a sua *performance* financeira, e suporta as hipóteses de estudo.

Os resultados deste trabalho são consistentes com as conclusões de alguns estudos anteriores. Ainda que, neste estudo empírico há evidências da influência destas variáveis (tamanho, categoria, filiação em cadeia e segmentação de mercado) na *performance* financeira dos hotéis, nem todos os indicadores de *performance* são afetados significativamente por elas.

A categoria afeta positivamente a TO e a RCP, ou seja, a TO e a RCP aumenta conforme aumenta a categoria dos hotéis. Por outro lado, não tem influência significativa na *performance* financeira dos hotéis quando esta é medida através da Revpar.

O tamanho também tem efeito positivo e estatisticamente significativo na RV e na RCP. Isto significa que hotéis de maior dimensão alcançam conseguem rentabilizar melhor as suas vendas e obtêm maior retorno sobre o capital investido, em relação aos hotéis com menos de 100 quartos. Tal como em alguns estudos anteriores, não foi encontrada evidência significativa da influência do tamanho na TO.

A variável filiação em cadeia relaciona positivamente com a RCP. Os hotéis que pertencem a uma cadeia alcançam melhor nível de *performance* em relação aos hotéis independentes, quando aquela é medida através da RCP. Por outro lado, este estudo

não mostrou evidência estatística significativa da relação entre esta variável e os outros indicadores de *performance* financeira

Relativamente à segmentação do mercado, encontraram-se evidência que o turismo sol e praia relaciona de forma positiva e estatisticamente significativa com a RCP e RV. Isto é, os hotéis cuja segmentação de mercado é atrair pública com preferências para o turismo balnear alcançam maior retorno sobre o capital investido e sobre as vendas.

No que diz respeito às variáveis de controlo, nem variação do número de turistas estrangeiros nem o nível de endividamento tem influência significativa na *performance*.

Por fim, de acordo com os resultados, normalmente hotéis de categoria superior tem maior dimensão e pertencem a uma cadeia, isto é, há uma relação positiva entre a categoria, o tamanho e a filiação em cadeia.

6.2. Limitações

Uma das principais limitações deste estudo consiste na obtenção de dados, nomeadamente informações referentes à taxa de ocupação dos hotéis. Por isso, foi usado a taxa de ocupação média anual, obtidos através dos relatórios anuais de estatística de turismo da INE. Esta situação levou a obtenção de resultados pouco consistentes e precisos.

Houve um número significativo de hotéis que não apresentou informação suficiente para proceder ao cálculo das variáveis dependentes, principalmente a receita por quarto e a rendibilidade do capital próprio. Também não foi possível obter informações sobre outros indicadores de *performance* financeira, nomeadamente a taxa média diária, que é um indicador de performance financeiro específico dos hotéis, impossibilitando assim a inclusão de mais uma variável.

6.3. Sugestões para Investigações futuras

Sabendo que o objetivo de qualquer negócio é alcançar um elevado nível de *performance*, a medição desta variável e o estudo dos fatores que a afetam tornam-se de extrema importância. Por isso, um dos contributos é fornecer aos gestores hoteleiros informações sobre as variáveis estratégicas como o tamanho, a categoria, a segmentação de mercado e o tipo de gestão (filiação em cadeia ou hotéis independentes), e de que maneira influenciam a *performance*.

No que se refere às investigações futuras, é de grande interesse realizar um estudo em Portugal, analisando a *performance* financeira de hotéis através de outros indicadores. Seria interessante analisar o impacto da aglomeração na *performance* financeira dos hotéis, e/ou se a prática de turismo sustentável (prática de gestão ambiental) afeta a *performance*. Podia também realizar um estudo onde analisa a influência do tamanho, categoria, filiação em cadeia e segmentação na *performance* financeira de hotéis das diferentes regiões de Portugal e fazer uma comparação de resultados. E, podia também analisar o impacto dos alugueres de curta duração (por parte dos turistas) no turismo.

Referências bibliográficas

- Gil, M. A., Jiménez, J. B., & Lorente, J. C. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29(6), pp.457-471.
- Gil, M. A., Jiménez, J. B., & Lorente, J. C., (1999). Estrategia medioambiental, contexto organizativo y rendimiento: los establecimientos hoteleros españoles. *Omega*, pp.1–24.
- Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99–120.
- Barros, C.P. & Alves, F.P., (2004). Productivity in the tourism industry. *International Advances in Economic Research*, 10(3), pp.215–225.
- Baum, J. a C. & Haveman, H. a, (1997). Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan Hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), pp.304–338.
- Brown, J.R. & Dev, C., (1999). Looking Beyond RevPAR: Productivity Consequences of Hotel Strategies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(2), pp.23–33.
- Capar, N., & Kotabe, M., (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), pp.345–355.
- Charnes, A., Cooper, W.W. & Rhodes, E., 1978. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), pp.429–444.
- Chen, C.M. & Lin, Y.C., (2012). Does better service induce higher profitability?

- Evidence from Taiwanese Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp.1330–1332.
- Chen, M.H., (2011). The response of hotel performance to international tourism development and crisis events. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), pp.200–212.
- Chung, W. & Kalnins, A., (2001). Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal*, 22(10), pp.969–988.
- Claver, E., Molina-Azorín, J.F. & Pereira-Moliner, J., (2007a). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), pp.6–20.
- Claver, E., Pereira Moliner, J. & Molina Azorín, J.F., (2007b). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de turismo*, 19, pp.27–45.
- Collier, P. & Gregory, A., (1998). *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*, Elsevier. Available at:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780750635868500129>.
- Deloitte, A. da H. da, (2015). Estatísticas do turismo. Available at:
<http://atlasdahotelaria.com/2015/#nav-analise-regional> [Accessado a 23 de Março de 2016].
- Farrell, M.J., (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 120(3), pp.253–290.
- González, Barroso, M.O. & Flores Ruiz, D., (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (17), pp.7–24.

- INE, (2015). Estatísticas do turismo. Available at: file:///C:/Users/USER/Downloads/ET_2014 (2).pdf [Accessado a 23 de Março de 2016].
- Ingram, P. & Baum, J., (1997). Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp.68–102.
- Ingram, P.L., (1996). *The rise of hotel chains in the United States, 1896-1980*,
- Kandampully, J., 2000. Customer loyalty in the hotel industry : the role of customer satisfaction and image.
- Lewis, P. & Thomas, H., (1990). The Linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Industry Grocery. *Strategic Management Journal*, 11(5), pp.385–397.
- Mohammed, A.A. & Rashid, B. Bin, (2012). Customer relationship management (crm) in hotel Industry : a framework proposal on the relationship among crm dimensions, marketing capabilities, and hotel performance. *International Review of management and Marketing*, 2(4), pp.220–230.
- Moncarz, E. S., & Kron, R. N. (1995). Operational analysis in hotels. *Accounting and finance for the international hospitality industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oliveira, R., Pedro, M.I. & Marques, R.C., (2013). Efficiency and its determinants in Portuguese hotels in the Algarve. *Tourism Management*, 36, pp.641–649.
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Pine, R. & Phillips, P., (2005). Performance comparisons of hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), pp.57–73.

- Porter, M.E., (1979). *The_structure_within_industries_and_comp.pdf. The Review of Economics and Statistics*, 61(2), pp.214–227.
- Turismo de Portugal, (2015a). A região do Algarve. Available at: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Documents/Turismo-2020-Algarve.pdf> [Accessado a 16 de Abril de 2016].
- Turismo de Portugal, (2015b). Estísticas do turismo. Available at: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Documents/RELATORIO_ATIVIDADES_2014_TP_vf.pdf [Accessado a 23 de Março de 2016].
- Rahmati, E. & Jalil, S.H.A., 2014. Efficiency and effectiveness of marketing of the hotels in Kuala Lumpur. *International Journal of Economics and Management*, 8(1), pp.195–214.
- Rebelo, S., Matias, F. & Carrasco, P., 2013. Aplicação da metodologia DEA na análise da eficiência do setor hoteleiro português: uma análise aplicada às regiões portuguesas. , 9, pp.21–28.
- Rehman, A. & Shah, S.Z.A., 2013. Board Independence , Ownership Structure and Firm Performance : Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(3), pp.832–845.
- Richard, P.J. et al., 2009. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. (B) *Journal of Management*, 35(3), pp.718–804.
- Rogerson, J.M. & Kotze, N., 2011. Market segmentation and the changing South African hotel industry (1990 to 2010). , 5(35), pp.13523–13533.
- Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (Eds.). (2007). *Hotel management and operations*

- Srivastava, P.N., (2016). Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry : An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality* , 2(1), pp.34–40.
- Tavitiyaman, P., Qu, H. & Zhang, H.Q., (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), pp.648–657.
- Tirole, J., (1988). *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press. Available at: <http://www.worldcat.org/isbn/0262200716>http://www.amazon.com/Theory-Industrial-Organization-Jean-Tirole/dp/0262200716/ref=la_B001I9RV7W_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1414506622&sr=1-1.
- Wang, C.H., Chen, K.Y. & Chen, S.C., (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), pp.119–129.
- WTTC, (2015). Estatísticas do turismo. Available at: https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic_impact_research/regional_2015/world2015.pdf [Accessado a 23 de Março de 2016].
- Yen, F.L. & Othman, M., (2011). Data Envelopment Analysis To Measure Efficiency of Hotels in Malaysia. *SEGi Review*, 4(1), pp.25–36.
- Yu, M.M. & Lee, B.C.Y., (2009). Efficiency and effectiveness of service business: Evidence from international tourist hotels in Taiwan. *Tourism Management*, 30(4), pp.571–580.

ANEXOS

Anexo 1 - Indicadores de performance por departamento

Alojamento	Comida	Bebida
Taxa de ocupação	Custo de vendas (rácio)	Custo de vendas (rácio)
Receita por quarto disponível	Rácio de lucro bruto	Rácio de lucro bruto
Custo por quarto ocupado	Média de gastos por cliente	Média de gastos por cliente
Taxa média quarto	Custo trabalho (rácio)	Custo trabalho (rácio)

Fonte: Srivastava, (2016)

Segundo Srivastava (2016), estas variáveis são normalmente associadas com iniciativas de melhoria de desempenho. Ajudam os gestores a entender até que ponto as ações realizadas estão de acordo com as metas e objetivos estratégicos.

Anexo 2 - Número da amostra por categoria

Categoria	N	%
5 estrelas	20	17.4
4 estrelas	50	43.5
3 estrelas	32	27.8
2 estrelas	13	11.3

Anexo 3 - Número da amostra por tamanho de hotéis

Tamanho	N	%
Pequeno	61	53.0
Médio	30	26.1
Grande	24	20.9

Em que: Pequeno são hotéis com menos de 100 quartos; Médio corresponde a hotéis que tem entre 100 a 200 quartos e Grande corresponde a hotéis com mais de 200 quartos.

Anexo 4 - Número de amostra por filiação

Filiação	N	%
Independentes	78	67,8
Filiação em cadeia	37	32,2

Anexo 5 - Número de amostra por segmentação de mercado

Segmentação de mercado	N	%
Turismo sol e praia	66	57,5
Turismo de natureza	28	24,3
Turismo de negócios	6	5,2
Não identificado	14	12,2

Anexo 6 - Estatística descritiva de todas as variáveis

Variáveis	Obs	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
NQ	561	127	88	104	11	450
Revpar	483	33.656,460	19.860,808	37.949,720	13,471	215.595,870
TO	561	0,494	0,505	0,045	0,377	0,567
RCP	468	0,036	0,013	0,152	-0,487	0,591
RV	497	-0,014	0,012	0,170	-0,557	0,310
NE	548	0,662	0,601	0,423	0,020	3,268
TTE	561	7.908.053		821.655	6.859.522	9.300.000
Obs válido	392					

Na qual NQ = número de quartos; Revpar = receita por quarto disponível; TO = taxa de ocupação; RCP = rendibilidade do capital próprio; RV = rendibilidade das vendas; NE = nível de endividamento e TTE = total de turistas estrangeiros.

Anexo 7 - Estatística descritiva por categoria

Variáveis	Categoria	Obs	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Maximo
Revpar	5 estrelas	75	62.563,77	49.641,27	13,471	215.595,87
	4 estrelas	204	38.745,27	38.017,02	75,513	215.075,92
	3 estrelas	144	20.881,35	24.745,02	990,033	130.158,50
	2 estrelas	60	10.880,59	11.843,24	646,936	54.862,61
TO	5 estrelas	97	0,469	0,025	0,418	0,492
	4 estrelas	247	0,511	0,037	0,457	0,567
	3 estrelas	153	0,519	0,012	0,505	0,536
	2 estrelas	64	0,41	0,026	0,377	0,446
RCP	5 estrelas	80	-0,001	0,124	-0,487	0,345
	4 estrelas	209	0,045	0,148	-0,451	0,579
	3 estrelas	127	0,043	0,169	-0,476	0,591
	2 estrelas	52	0,035	0,152	-0,463	0,407
RV	5 estrelas	87	-0,116	0,195	-0,555	0,284
	4 estrelas	221	0,013	0,158	-0,557	0,31
	3 estrelas	132	-0,01	0,163	-0,479	0,31
	2 estrelas	57	0,025	0,136	-0,483	0,289
NE	5 estrelas	96	0,732	0,315	0,061	1,476
	4 estrelas	246	0,649	0,419	0,022	3,117
	3 estrelas	146	0,692	0,413	0,045	1,987
	2 estrelas	60	0,528	0,566	0,02	3,268
NQ	5 estrelas	64	186	85	37	383
	4 estrelas	153	157	104	11	450
	3 estrelas	247	77	89	12	412
	2 estrelas	64	40	20	20	92

Em que: NQ = número de quartos; Revpar = receita por quarto disponível; TO = taxa de ocupação; RCP = rendibilidade do capital próprio; RV = rendibilidade das vendas; NE = nível de endividamento e TTE = total de turistas estrangeiros.

Anexo 8 - Estatística descritiva por tamanho de hotéis

Variáveis	Tamanho	Obs	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Revpar (Euros)	Pequeno	297	22.457,850	26.479,210	13,470	130.158,500
	Médio	146	42.310,600	45.082,820	75,510	215.595,870
	Grande	118	53.413,520	43.548,950	4.098,270	215.075,920
TO	Pequeno	297	0,490	0,050	0,380	0,570
	Médio	146	0,500	0,040	0,420	0,570
	Grande	118	0,500	0,040	0,420	0,570
RCP	Pequeno	240	0,060	0,160	-0,490	0,590
	Médio	134	0,004	0,110	-0,430	0,520
	Grande	94	0,020	0,160	-0,460	0,570
RV	Pequeno	246	-0,010	0,170	-0,560	0,310
	Médio	140	-0,010	0,130	-0,510	0,310
	Grande	111	-0,020	0,210	-0,550	0,280
NE	Pequeno	286	0,665	0,465	0,020	3,268
	Médio	145	0,627	0,296	0,061	1,520
	Grande	117	0,697	0,449	0,151	3,117
NQ	Pequeno	297	47	22	11	92
	Médio	146	153	26	102	195
	Grande	118	294	64	208	450

Anexo 9 - Estatística descritiva por filiação

Variáveis	Filiação	Obs	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Revpar (Euros)	Independentes	346	24.783,670	25.433,280	58,030	215.595,870
	Filiação em cadeia	137	56.065,080	52.508,400	13,470	215.075,920
TO	Independentes	384	0,490	0,050	0,380	0,570
	Filiação em cadeia	177	0,500	0,040	0,380	0,570
RCP	Independentes	324	0,022	0,137	-0,487	0,473
	Filiação em cadeia	144	0,042	0,158	-0,446	0,590
RV	Independentes	336	-0,010	0,160	-0,560	0,310
	Filiação em cadeia	161	-0,010	0,190	-0,550	0,280
NE	Independentes	373	0,675	0,419	0,020	3,268
	Filiação em cadeia	175	0,632	0,431	0,028	3,117
NQ	Independentes	384	93	86	11	450
	Filiação em cadeia	177	200	101	23	412

Anexo 10 - Estatística descritiva por segmentação de mercado

Variáveis	Segmentação de mercado	Obs	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Revpar (Euros)	Turismo sol e praia	280	33.537,23	38.807,98	13,47	215.595,87
	Turismo de natureza	120	30.648,56	34.790,69	58,03	181.785,76
	Turismo de negócios	25	31.791,28	36.429,10	5.985,27	158.654,05
	Não identificado	53	42.825,67	41.876,13	5.412,25	212.327,25
TO	Turismo sol e praia	322	0,49	0,05	0,38	0,57
	Turismo de natureza	138	0,50	0,04	0,42	0,57
	Turismo de negócios	29	0,51	0,04	0,42	0,57
	Não identificado	67	0,49	0,05	0,38	0,54
RCP	Turismo sol e praia	268	0,03	0,16	-0,49	0,58
	Turismo de natureza	118	0,06	0,15	-0,45	0,59
	Turismo de negócios	27	-0,01	0,16	-0,46	0,34
	Não identificado	55	0,06	0,13	-0,30	0,59
RV	Turismo sol e praia	288	0,01	0,17	-0,57	0,31
	Turismo de natureza	123	-0,06	0,18	-0,55	0,28
	Turismo de negócios	26	0,00	0,06	-0,13	0,11
	Não identificado	55	-0,04	0,19	-0,48	0,31
NE	Turismo sol e praia	312	0,62	0,44	0,03	1,99
	Turismo de natureza	137	0,70	0,35	0,02	1,99
	Turismo de negócios	28	0,61	0,21	0,30	1,08
	Não identificado	66	0,78	0,53	0,02	1,99
NQ	Turismo sol e praia	322	133	107	22	450
	Turismo de natureza	138	130	91	11	324
	Turismo de negócios	29	124	52	43	208
	Não identificado	67	88	125	12	412

Em que: Revpar = receita por quarto disponível; TO = taxa de ocupação; RV = rendibilidade das vendas; RCP = rendibilidade do capital próprio; RE = nível de endividamento e NQ = número de quartos

Anexo 11 - Teste de igualdade de médias

Painel A - Categoria				
	Revpar	TO	RCP	RV
5 estrelas	62.563,770	0,469	-0,001	-0,116
4 estrelas	38.745,270	0,511	0,045	0,013
3 estrelas	20.881,350	0,519	0,043	-0,010
2 estrelas	10.880,590	0,410	0,035	0,025
<i>p-value 1</i>	<i>0,000</i>	<i>0,179*</i>	<i>0,180</i>	<i>0,466</i>
F ⁴	34,242	272,532	17,949	14,417
Grau de liberdade	482	560	467	496
Painel - B Tamanho				
	Revpar	TO	RCP	RV
Pequeno	22.457,850	0,490	0,060	-0,010
Médio	42.310,600	0,500	0,000	-0,010
Grande	53.413,520	0,500	0,020	-0,020
<i>p-value 1</i>	<i>0,000</i>	<i>0,157</i>	<i>0,584**</i>	<i>0,882</i>
<i>p-value 2</i>			<i>0,072***</i>	
F	30,570	2,501	7,214	0,096
Grau de liberdade	482	560	467	496
Painel -C Filiação em cadeia				
	Revpar	TO	RCP	RV
Independentes	24.783,67	0,49	0,042	-0,01
Filiação em Cadeia	56.065,08	0,50	0,022	-0,01
<i>p-value</i>	<i>0,000</i>	<i>0,584</i>	<i>0,377</i>	<i>0,869</i>
t ⁵	-6,670	-0,548	-0,883	-0,165
Grau de liberdade	481	559	467	495
Painel D - Segmentação de mercado				
	Revpar	TO	RCP	RV
Turismo sol e praia	33.537,23	0,49	0,03	0,01
Turismo de natureza	30.648,56	0,50	0,06	-0,06
Turismo de negócios	31.791,28	0,51	-0,01	0,00
Não identificado	42.825,67	0,49	0,06	-0,04
<i>p-value</i>	<i>0,310</i>	<i>0,467</i>	<i>0,758</i>	<i>0,143</i>
F	2,538	3,391	2,007	3,324
Grau de liberdade	497	543	467	496

Nível de significância de 5%

⁴ Foi realizado o Teste Post Hoc – Tukey HSD (ANOVA)

⁵ Foi realizado o teste-t para amostras independentes

Explicação dos valores do anexo 11

* Não existe diferença de médias estatisticamente significativas entre TO de hotéis de 3 e 4 estrelas.

** Não existe diferença de médias estatisticamente significativas na RCP de hotéis de dimensão média e grande.

*** Não existe diferença de médias estatisticamente significativas na RCP de hotéis com menos de 100 quartos e mais de 200 quartos.

Anexo 12 - Matriz de correlação (rô de Spearman)

	Revpar	TO	RCP	RV	CT	T	FC	SM	NE
Revpar <i>p-value</i>	1,000								
TO <i>p-value</i>	0,060 0,190	1,000							
RCP <i>p-value</i>	0,042 0,387	0,190** 0,000	1,000						
RV <i>p-value</i>	-0,123 0,009	0,157** 0,000	0,633** 0,000	1,000					
CT <i>p-value</i>	0,569** 0,000	-0,026 0,539	0,299 0,000	-0,223 0,000	1,000				
T <i>p-value</i>	0,464** 0,000	-0,003 0,944	0,200 0,000	-0,056 0,210	0,566** 0,000	1,000			
FC <i>p-value</i>	0,312** 0,125	-0,017 0,689	0,010 0,822	0,001 0,981	0,262** 0,000	0,466** 0,000	1,000		
SM⁶ <i>p-value.</i>	0,017 0,718	0,085* 0,045	0,012 0,797	0,166 0,000	-0,182 0,000	-0,068 0,109	-0,099 0,019	1,000	
NE <i>p-value</i>	0,203** 0,000	0,004 0,917	0,118* 0,114	-0,349 0,000	-0,143** 0,001	0,040 0,354	-0,076 0,075	0,130** 0,002	1,000

Na qual NQ = número de quartos; Revpar = receita por quarto disponível; TO = taxa de ocupação; RCP = rendibilidade do capital próprio; RV = rendibilidade das vendas; NE = nível de endividamento; T = tamanho; CT = categoria; FC = filiação em cadeia e SM = segmentação de mercado.

⁶ Refere-se ao turismo sol e praia

Anexo 13 – Resultados da Regressão

	lnRevpar (1)	TO (2)	RCP (3)	RV (4)
Categoria				
3 estrelas	-0,060 0,728	0,108 0,000		-0,044 0,095
4 estrelas	0,184 0,347	0,101 0,000***		-0,072 0,015
5 estrelas	-0,014 0,949	0,058) 0,000***	0,091 0,036**	-0,201 0,000
Tamanho				
Médio	-0,84 0,000	0,00 0,999	0,059 0,032**	0,046 0,032**
Grande	-(0,43) 0,009	0,00 0,991*		
Filiação em cadeia	0,081 0,475*	0,000 0,976*	0,040 0,817	0,040 0,817
Turismo sol e praia	0,133 0,428	-0,001 0,803	0,067 0,064	0,067 0,019
Turismo de natureza	0,028 0,882	-0,001 0,887		
Turismo de negócios	0,280 0,310*	-0,001 0,745*		
Variação TTE	2,375 0,135*	-0,008 0,770*	-0,104 0,774*	-0,689 0,004**
NE			-0,004 0,868*	
<i>Ano dummies</i>	<i>sim</i>	<i>sim</i>	<i>sim</i>	<i>sim</i>
Obs	483	561	468	497
R	0,460	0,913	0,307	0,388
R quadrado	0,211	0,833	0,094	0,151
R quadrado ajustado	0,185	0,828	0,058	0,124
F (statistic)	8,177	181,326	2,571	5,688
p-value	0,000	0,000	0,001	0,000

*Nível de significância de 10%; ** Nível de significância de 5%; *** Nível de significância de 1%.

Em que: $\ln\text{Revpar}$ = logaritmo natural da receita por quarto; TO = taxa de ocupação;
 RCP = rendibilidade do capital próprio; RV = rendibilidade das vendas; NE = nível de endividamento.